



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ “Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЩОВ
КАТЕДРА „СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ”

Александра Милутин Пенъишевич

**КОЛИЧЕСТВЕНИ МЕТОДИ В УПРАВЛЕНИЕТО
НА ОБРАЗОВАТЕЛНИТЕ УСЛУГИ В СРЕДНИТЕ
УЧИЛИЩА НА РЕПУБЛИКА СЪРБИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

**На дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„доктор“ по научна специалност „Организация и управление извън
сферата на материалното производство (Публична администрация)“**

Научен ръководител:
Проф. д-р Маргарита Богданова

Свищов
2020

Дисертационният труд е в обем от 169 страници, от които 153 основен текст. В структурно отношение включва въведение, изложение в три глави, заключение, списък на използваната литература – 139 източника, 4 приложения и декларация за оригиналност. В основния текст са включени 29 фигури и 44 таблици.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Значимост и актуалност на проблема

Образованието е основната движеща сила и основа на всяко общество и поради това то изисква специално внимание, особено що се отнася до адаптирането на концепцията на образователната система, нейната ефективност и конкурентоспособност, които се влияят от динамични събития в обществото.

Без съмнение, първата цел на образователните институции е предоставянето на качествена образователна услуга. Това се отнася за всички степени и форми на образование и за всички страни. Практиката не само в Р Сърбия, но и в другите страни показва, че частните училища могат да бъдат равностоен участник на пазара на образователни услуги и дори да превъзхождат по качество държавните училища. В същото време обаче при тях съществуват и бизнес цели, които следва да бъдат достигнати. Както всяко бизнес начинание, от тях се очаква да имат възвращаемост на направените инвестиции.

Комбинирането на двете цели – качество на продукта и възвращаемост на инвестициите изисква следването на адекватна управленска политика, която изисква задълбочен количествен и качествен анализ. Появата на новата цел – възвращаемост на инвестициите е огромно предизвикателство за управлението на системата. За да бъде преодоляно то, е необходимо да се промени и начинът, по който се осъществява наблюдението и оценката на тази система, тъй като освен класическите индикатори за качество на услугата, е необходимо да се наблюдават и други показатели, зависещи от обема на търсене и предлагане на услугата. т.е. количествени данни и тяхната своевременна обработка, за да се улавят тенденциите в достатъчно ранен етап. Само с помощта на непрекъснато наблюдение на динамиката на факторите, може да се предоставят качествени услуги, от една страна, и постоянно развитие на същите, от друга.

В настоящото изследване акцентът се поставя върху количествените изследвания по няколко **причини**.

- Проучването на отношението на учениците към образователната услуга е необходимо да се осъществява перманентно с оглед вземане на релевантни решения в управлението на училищата, съобразени с потребителите на услугата. В обхвата на изследването има теоретична и методологична основа на количествените изследвания, както и емпирични доказателства за сравнение и допълнително потвърждение на изследването.
- Приложението на количествените методи при разработването на управленска политика в средното образование като цяло е скромно и до голяма степен е последвано само от теоретични доклади.
- Процесите на демократизация и децентрализация на образованието, освен засилените изисквания и отговорности за постигане на поставените цели на

образованието, пряко влияят върху промяната в организацията на бизнеса на образователните институции.

- Създаването на система за осигуряване на качество в образователните институции включва въвеждането на серия от процедури, свързани с разработването на области за наблюдение и оценка, навременна оценка на изпълнението, ефективност на отговарянето на текущите нужди на системата и потребителите и спазване на съществуващите процедурни стандарти.
- Пазарът е разнороден както по отношение на търсенето, така и по отношение на предлагането. Тъй като разнородността на търсенето и предлагането до голяма степен се определя от различията в предлагането на образователна услуга, различията в потребностите и отношението на потребителите, проблемът с концептуализирането на пазарното поведение в средното образование се свежда до въпроса за избора на оптимална комбинация от стратегии за сегментиране на пазара и разграничаване на продукти/услуги. Сегментирането на пазара дава възможност да се определи целевия пазар и да се отговори адекватно на пазарните изисквания. Причините за сегментирането в контекста на средното образование са: прецизно задоволяване на нуждите на клиентите, увеличаване на печалбите, постигане на лидерска позиция, задържане на потребителите, развитие, фокусирано върху маркетинговата комуникация. Тъй като няма уникален начин на сегментиране, образователната институция също трябва да вземе предвид промените, които се случват на пазара. При такива обстоятелства, за да се изработи подходяща стратегия, е необходимо да се проучат подробно възможностите както на търсенето, така и на предлагането.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на проучването са частните средни училища в Р Сърбия в контекста на тяхното обкръжение.

Предметът на изследването са политиките и стратегиите на частните средни училища, както и методите, с които се гарантира постигането на поставените от тях цели. Специален акцент се поставя върху количествените методи, които следва да осигурят необходимата информационна база за вземане на адекватни управленски решения.

3. Цел и задачи на дисертационния труд

Основната цел на изследването е да се разработи концепция за качествен, пазарно ориентиран образователен продукт на ниво средно образование в Р Сърбия и да се очертаят основните параметри на бизнес модела, който частните училища следва да спазват, за да отговарят на обществените потребности, като в същото време постигат и своите бизнес цели.

В контекста на формулираната основна цел в изследването се поставят следните задачи:

- Изясняване на основните характеристики на образователните услуги в средните училища в Република Сърбия – исторически особености, нормативни, организационни, финансови, маркетингови аспекти на управлението на държавните и частните училища;
- Емпирично проучване на процесите в средните училища в Р Сърбия и извеждане на различията между държавните и частните училища;
- Стратегически анализ вътрешната и външна среда на обекта на изследване;
- Дефиниране на бизнес модел и на стратегически насоки за развитие на частните училища в Р Сърбия.

4. Изследователски хипотези на дисертацията

Изследователски въпроси

1. Да се провери дали има разлика в качеството на услугата, предоставяна в частните и държавните училища.
2. Да се проучи дали има различия в областите на грижа за учениците, подкрепата за обучението, личното и социалното развитие сред учениците, посещаващи частни и държавни училища.
3. Да се проучи дали има разлика в подхода по отношение на безопасността на учениците в частните и държавните училища.

Основна хипотеза:

Систематичното, непрекъснато и всеобхватно прилагане на количествените методи и статистически анализ са основните предпоставки за вземане на подходящи и валидни управленски решения, които осигуряват ефективно и ефикасно планиране, доминираща конкурентна позиция и оптимална връзка между потребностите на учениците, от една страна, и генерирането на печалба, от друга.

Спомагателни хипотези

- Прилагането на количествени методи за анализ следва да се осъществява перманентно с цел набиране на необходимата информация за вземане на адекватни управленски решения. В дългосрочен план това ще осигури конкурентоспособност на образователната институция
- Конкурентното предимство все повече се основава на знанията и експертизата на преподавателския персонал, качеството на преподаване, екипната работа, развитието на служителите, които конкурентите не могат да получат или успешно да имитират за кратък период от време.

- Комуникацията с целевия пазар на средното образование изисква специфичен подход, тъй като решението за избора на училище е в определен период от време и в процеса на вземане на решения са включени семейството, приятелите, основното училище и медиите по такъв начин, че смесената маркетингова комуникация влияе на споменатите сегменти на целевата общественост.
- Комуникациите, атмосферата, бизнес поведението (репутация, финансова мощ, качество на управление) оформят образа на образователната институция, който гарантира дългосрочно конкурентно предимство и лоялност към потребителите на услуги.

5. Изследователски методи

Използвани са както общи, така и специфични количествени методи: статистическо наблюдение, статистически анализ на емпирични данни, индуктивен подход. Събраните данни от анкетното изследване са обработени чрез използването на SPSS софтуерен пакет. При формулирането на стратегиите за развитие са приложени методи като: бизнес моделиране, стратегически анализ, анализ на риска, описателни методи и др.

Изследването е проведено **паралелно както в частните, така и в държавните училища**, с цел сравняване на резултатите и вземане на подходящи бизнес решения. Разгледани са различни фактори, които биха повлияли на тези решения и върху цялостните политики в частните гимназии. Косвено, в съответствие с реализирането на желаните цели на частните средни училища и удовлетворяването на нуждите на потребителите на услуги, проучването не пренебрегва основната роля и функция на образователните институции, а именно да предоставят конкретна услуга от обща социална полза. Това се предхожда от определяне на качеството на пазарно ориентирано образование, създаване на политика за управление, но по начин, който осигурява комбинация между маркетинг, управление на процесите и управление на човешките ресурси.

6. Възприети ограничения при разработката на дисертационния труд

Сред ограничителните условия на дисертационния труд са времевия интервал на проведеното емпирично проучване, както и правно-нормативната рамка, която е актуална към ноември 2019 г. Извън предмета на изследване остават също чисто организационните аспекти на управлението средните частни училища.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е с обем от 170 страници, от които 154 основен текст. В структурно отношение включва въведение, изложение в три глави, заключение, списък на използваната литература – 139 източника, 4 приложения и декларация за оригиналност. В основния текст са включени 29 фигури и 44 таблици

Дисертационният труд има следната структура:

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ

ГЛАВА ПЪРВА. СЪВРЕМЕННИ ТЕОРЕТИЧНИ КОНЦЕПЦИИ ЗА ОБРАЗОВАНИЕТО

1. Образованието като обслужваща дейност

1.1. Образование - Исторически бележки

1.2. Съвременна нормативна база на образованието в Сърбия

1.3. Частно средно образование в Република Сърбия

1.4. Пазар на средно образование в Република Сърбия

2. Характеристика на образователните услуги

3. Система за качество в средното образование

4. Приходи и разходи на средните училища

4.1. Приходи

4.2. Разходи

4.3. Формиране на обучение – цена

4.4. Група - Брой на учениците в класа като генератор на приходи и разходи

5. Маркетингови аспекти на образователната услуга, предоставяна от средните училища

5.1. Комуникация на средните образователни институции с целевия пазар

5.2. Значение на онлайн рекламата

5.3. Значението на човешкия фактор

5.4. Учениците като основни потребители на услугата

6. Климат в обкръжаващата среда – сравнения с околните страни

ГЛАВА ВТОРА. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОЦЕСИТЕ В СРЕДНИТЕ УЧИЛИЩА

1. Методология на емпиричното проучване

2. Големина на учебните групи/класове

2.1. Брой на учениците в класа

2.2. Структурирана група

2.3. Анализ на размера на групата

3. Резултати от изследването в областта на подпомагането на учениците

3.1. Анкета Грижа за учениците

3.2. Анкета Подкрепа за обучение

- 3.3. Проучване за личностно и социално развитие на учениците
- 4. Изследвания по отношение на безопасността на учениците
- 5. Финансов анализ на разходите в средните частни училища
 - 5.1. Анализ на разходите в частните средни училища
 - 5.1.1. Общи разходи, свързани с пространството (физическата среда) като условие за работа в училище
 - 5.1.2. Функционални разходи за преподаване
 - 5.1.3. Разходи за преподавателски персонал и други разходи за персонал
 - 5.1.4. Разходи свързани с учениците
 - 5.1.5. Административни и други общи разходи
 - 5.1.6. Маркетингови и представителни разходи
 - 5.1.7. Финансиране на разходите
 - 5.2. Формиране на цената на обучението в частните средни училища

ГЛАВА ТРЕТА. СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕТО НА ЧАСТНИТЕ СРЕДНИ УЧИЛИЩА В СЪРБИЯ

1. Умения на 21 век в средното образование в Белград - как да подготвим учениците за ново глобално общество?

1.1. „Умения на 21 век“

1.2. „Умения на 21 век“ в училища, работещи на територията на Белград

2. SWOT анализ на училище „Д-р „Коста Кукич“

3. PESTEL анализ влияние на околната среда върху дейността на частно училище "Д-р Коста Кукич"

4. Business Model Generation - анализ и оценка на основните елементи на модела в частно училище „Д-р Коста Кукич“

5. Оценка на риска за въздействия от бизнес средата и оценка на риска от здравето и безопасността на учениците

6. Създаване на бъдещи стратегии за развитие на базата на генерирания бизнес модел

ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

III. КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ВЪВЕДЕНИЕ

Във въведението са обосновани значимостта и актуалността на темата на дисертационния труд. Представен е предметът на дисертационната работа, а именно са политиките и стратегиите на частните средни училища, както и методите, с които се гарантира постигането на поставените от тях цели. Разграничени са три изследователски въпроси, свързани с разликите между държавните и частните училища по отношение на качеството на предоставяните услуги, грижата за учениците и сигурността на училищната среда. Описани са обектът и предметът на изследване. Дефинирани са целите, задачите и тезите на изследването. Представени са изследователският подход и възприетите методи на изследване.

ПЪРВА ГЛАВА

СЪВРЕМЕННИ ТЕОРЕТИЧНИ КОНЦЕПЦИИ ЗА ОБРАЗОВАНИЕТО

В първа глава са разгледани основните характеристики на образователните услуги в средните училища в Република Сърбия – исторически особености, нормативна среда, организационни, финансови, маркетингови аспекти на управлението на държавните и частните училища.

В **първа точка** е представена рамката на развитие на средното образование в Р Сърбия. Логично изложението започва с общи исторически бележки по възникването и развитието на образованието в Р Сърбия, както и с описание на целите, значението, националните приоритети в подкрепа на образованието в Р Сърбия, и в частност на средното образование.

Посочени са нормативните ограничения, регламентирани в Закона за основите на системата на образованието и възпитанието (Закон о основама система образовања и васпитања), функциите и ролята на Министерството на образованието, науката и технологичното развитие в Република Сърбия, разновидностите средни училища: гимназия (обща и специализирана), училище по изкуство, професионално училище, смесено училище (гимназия и професионално или художествено училище) или религиозно училище.

Представени са данни за броя и структурата на средните училища в Р Сърбия. Частните средни училища през учебната 2016/2017 г. представляват 11% от всички средни училища, като най-голям е дела на гимназиите (13%).

Представен е общия брой на учениците в държавните и частните училища от 2010 г. до 2016 г. И за двете групи училища те намаляват за периода, което се дължи предимно на снижаването на броя на населението в страната.

Таблица 1. Брой ученици в държавните и частни училища

Година	Брой ученици – държавни училища	Брой ученици – частни училища	Общо	Дял на учениците в частните училища	Частни училища – индекс на нарастване
2010.	281339	4257	285596	1.49%	
2011.	280653	2520	283173	0.89%	0.5920
2012.	278288	2134	280422	0.76%	0.8468
2013.	268357	1999	270356	0.74%	0.9367
2014.	258862	2294	261156	0.88%	1.1476
2015.	251390	2607	253997	1.03%	1.1364
2016.	246967	3044	250011	1.22%	1.1676

Източник: Авторът въз основа на Републиканското бюро за статистика <http://www.stat.gov.rs/oblasti/obrazovanje/srednje-obrazovanje/>

Броят на учениците в държавните училища намалява непрекъснато през периода, докато броят на учениците в частните училища намалява до 2013 г., след което се увеличава. Увеличението е минимално, но въпреки това е индикатор за устойчив индекс на нарастване, което говори и за увеличаване на интереса към обучението в частните училища.

Разгледани са основните цели на реформата в образователния процес в Република Сърбия, съобразени с Националната стратегия за присъединяване на Сърбия Европейския съюз:

- Повишаване на ефективността на системата на средното образование по отношение на отпадането от гимназията.
- Хармонизиране на системата на средното образование с европейските тенденции, по-специално чрез създаване на механизми за контрол на качеството на учебния процес, както в самите програми, така и в преподаването.
- Установяване на съответствието на учебните програми с националните нужди и потребностите на пазара.
- Укрепване на концепцията за професионалните училища, предоставяща знанията и уменията, необходими за прякото участие в работния процес.
- Участие на учениците като партньори в образователния процес.

Представена е структурата и динамиката на частните училища в Р Сърбия за периода 2010-2016 г. в регионален разрез. Отбелязва се увеличаването на техния брой

и на относителния им дял спрямо държавните училища, като основно това се дължи на нарастването на частните училища в столицата Белград. Дефиниран е тренда на изменение (парабола), който ясно показва тенденцията на нарастване след 2013 г.

Дефинирана е високата степен на зависимост между броя на държавните и частните училища. По отношение на типа училища (гимназиални, професионални и т.н.) в Република Сърбия коефициентът на корелация е 0,98. За територията на град Белград коефициентът на корелация е 0,82, така че връзката е умерена. За Войводина тя е много силна - 0,99.

Особено място е отделено на пазарните аспекти на средното образование в Р Сърбия. В резултат на появилото се търсене в страната, се наблюдават два типа промени. Създават се проактивни частни средни институции и в същото време държавните средни училища започват да стават по-гъвкави. Частните институции обаче са много по-адаптивни и намират редица начини да организират свои собствени системи за подобряване на производителността и да осигурят на потребителите по-добро качество на услугата и по-висока добавена стойност.

Приведени са някои от резултатите от проучване, проведено от отдела по Стратегически маркетинг на IPSOS (глобален лидер в маркетинговите изследвания) за екипа за Социално включване и намаляване на бедността в Министерството на образованието, науката и технологиите на Р Сърбия. Според това проучване: 1) Сръбските граждани не виждат образованието като важен проблем към момента на проучването, те са заети по-скоро с екзистенциални проблеми; 2) Средното образование е най-лошо оценено; 3) Една трета от гражданите посочват, че качеството на образованието през периода 2010 – 2014 г. не се е променило, докато една трета оценяват, че качеството през 2014 г. е по-ниско от това през 2010 г.; 4) Според гражданите, реформите в образователната система трябва да бъдат насочени към практически знания, но също и към начина, по който работят учителите.

На тази основа са изведени някои от параметрите в стратегиите на частните средни училища. Поради по-бързото им адаптиране към нуждите на пазара и нуждите на динамична среда, могат да превърнат липсата на ефективен и гъвкав модел на формално образование за държавните институции в сравнително предимство.

Направен е извода, че частните образователни институции трябва да работят за укрепване на фактори, като: професионален капацитет на учителите (потенциал за знания); капацитет за обучение; желание за промяна; пространство (физическата среда); оборудване; добра организация и др.

Във **втора точка** на първа глава е направена характеристика на образователните услуги, като е разгледан техния характер на разнородни, променливи, неотделими от човека, който ги предоставя, и свързани с потребителите, които участват в този процес. Особено предизвикателство в средното образование е да се определи дали определени пазари и характеристики на средното образование са достатъчно различни от другите пазари и услуги, така че прилагането на

маркетинговите методи да бъде оправдано. Динамичните пазари и благоприятната среда разглеждат учениците като активни и изобретателни личности, които придобиват образователен опит, а не като купувачи на квалификации.

Институциите за средно образование са изправени пред променящите се потребности на учениците, различни очаквания на обществото, динамична конкуренция за привличане на ученици и, от друга страна, финансов натиск и изисквания за подобряване на ефективността на бизнеса.

Превръщането на институцията от традиционна в гъвкава и отворена изисква големи реформи. Ето защо е важно средните образователни институции да спазват промените на пазара. Ако целта на бизнеса на средното образование е да предостави превъзходна стойност на услугите, за да се постигне очаквания резултат, е необходимо потребителите на услугата и служителите да си сътрудничат помежду си при създаването на текущата услуга. Доволните клиенти, от една страна, и доволните служители, от друга, осигуряват превъзходни резултати, тоест конкурентно обслужване.

Вътрешното качество на услугата е резултат от добрия подбор и обучение на служителите, качествена работна сила и силна подкрепа за тези, които работят с клиенти.

Потребителското изследване се нуждае от три въпроса:

1. Кой са потребителите на услуги?
2. Към кои целеви групи трябва да се насоча?
3. Кой е най-добрият начин за посрещане на техните нужди?

Тези три въпроса са свързани със задачите:

- Сегментиране - дейност, която осигурява точното идентифициране на нуждите на избраната целева група. Това дава възможност на образователните институции да идентифицират възможно най-точно ползите, изисквани от целевата група и по този начин да задоволят изцяло нуждите.
- Проучване на потребителските потребности – идентифициране на разликите между действителните и възприеманите потребности, между дадените и реализирани учебни програми и разликите в качеството.
- Разработване на учебната програма - състои се от четири стъпки: идентифициране на целите, избор на методи и процедури, прилагане на учебната програма и нейното оценяване.

Подобно на други организации, средните училища са изправени пред класическата дилема при разработването на стратегия. От една страна, минимизирането на оперативните разходи произтича от осигуряването на единна, недиференцирана доставка за всички. От друга страна, когато пазарът е разнороден, по-високите разходите се дължат на разнообразието от предложения, насочени към нуждите на различните целеви сегменти. Тогава има и по-голяма удовлетвореност на учениците и по-добър пазарен успех. Съответно, средното образование трябва да

избере стратегия, която да постигне правилния баланс между способността на образователната институция да задоволява ефективно нуждите на учениците и способността да работи ефективно.

Пазарът е разнороден както по отношение на търсенето, така и на предлагането. Хетерогенността произтича преди всичко от различията в предлагането (образователна оферта, спомагателни услуги и техните характеристики) и разликите в начина на предлагане на услугите на пазара (каналите за продажба, промоцията и др.). Хетерогенността на търсенето възниква поради наличието на различия в нуждите, нагласите и начините за реагиране на отделните компоненти на предлагането.

Трета точка от глава първа е посветена на системата за качество в средното образование. Изяснена е връзката на системата за качество в Р Сърбия с изискванията на европейската система за средно образование. Тази връзка е залегнала в два стратегически документа на национално ниво, приети през 2006 г. В системата за качество е предвидено да се правят вътрешна самооценка и външен одит, които се провеждат открито от екип от независими експерти, считани за ключови в съответната област.

Дефинирани са няколко определения за качество в образованието:

- качество като „годно за целта“,
- качество като нулева грешка,
- качество като удовлетворение на потребителите от средните училища,
- качество като парична стойност,
- качество като трансформация,
- качество като повишаване на стойността (процес на промяна на институцията),
- качеството като контрол (процес на наказание / възнаграждение във функцията за осигуряване на качеството), както е заявено от Асоциацията на Европейските университети.

В четвърта точка от глава първа е направен анализ на финансовите аспекти в управлението на средните училища. Проследени са източниците на приходи и на разходи в структурно отношение и са анализирани факторите и бариерите, които ги детерминират. Специален акцент е поставен върху стратегията на ниската цена като източник на едно от конкурентните предимства в образованието.

Поради специфичния характер на услугата, ценообразуването изисква специален подход, тъй като цената е важен елемент в усилията на организацията за услуги да спечели конкурентно предимство на пазара. Цената влияе върху потребителя на услугата и го информира какво качество може да очаква от услугата, както и цената.

Що се отнася до частните средни учебни заведения, приходите от обучение покриват оперативни разходи от нула до сто процента в зависимост от това дали са образователни институции с нестопанска цел или не.

Ценообразуването на услугите в средното образование е процедура, която трябва да отчита факторите на разходите, търсенето и конкуренцията. Цената ще бъде между тази, която е твърде ниска, за да реализира печалба, и тази, която е твърде висока, за да има каквото и да е търсене.

Цените на конкурентите и заместителите представляват ориентацията, която образователната институция трябва да вземе предвид при определянето на цената си. Повечето образователни институции финансират своята дейност частично или изцяло чрез обучение. Следователно въпросът за размера на таксите за обучение за образователни услуги е най-важният въпрос за тяхното функциониране.

Разгледана е цената от икономическа и психологическа гледна точка и връзката ѝ със стойността за потребителите и с качеството на услугата.

Специално внимание е отделено на структурирането на групи (класове) в частните училища. Големината на групите е от голямо значение както за приходите, така и за разходите. Групите следва да удовлетворяват изискванията за качество и това стимулира формирането на малки групи. В същото време по-големият брой групи увеличава разходите. В този смисъл решението за структурираните групи е важно за оперативните приходи и разходи на частните училища.

В пета точка от първа глава са разгледани маркетинговите аспекти на предлагането на образователни услуги, предоставяни от средните училища в няколко разреза съгласно концепцията за маркетинговия микс. Дефинирани са ролите и отговорностите на училищното ръководство и на персонала (преподавателите и служителите) за популяризиране на образователни продукти в контекста на модела за управление на Минцбърг.

Маркетинговите усилия са разгледани и от гледна точка на потребителите на услугата – учениците. Перспективата на образователната институция и очакванията на учениците трябва да бъдат ясно определени, за да се осигури стабилна основа за развитието на обучението.

Очакванията и нуждите на потребителите на услуги не са статична категория и трябва периодично да се изследват. Образователната институция трябва да събира данни за текущите ситуации и да се адаптира при необходимост.

Разгледана е маркетинговата концепция за учениците като ключови клиенти, чиято удовлетвореност трябва да бъде в центъра на дейностите на средното образование. Удовлетворението се интерпретира по различни начини. Това е не само учене, но и училищен продукт, което е нещо повече от програма за средно училище. Учениците се разглеждат и като канал за популяризиране (промотиране).

Шеста точка от първа глава е посветена на обкръжаващата среда на средните училища, като е направена аналогия със съседните страни – България, Босна и Херцеговина, Черна гора, Северна Македония, Хърватска. Разгледани са политиките стимулиране на автономността в управлението на средните училища, процесите на вътрешна и външна оценка, осигуряване на качество и т.н. Изводът е, че всички

анализирани страни са изправени пред подобни проблеми при осъществяването на образователния процес.

ВТОРА ГЛАВА

ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОЦЕСИТЕ В СРЕДНИТЕ УЧИЛИЩА

Във втора глава на дисертационния труд е представено емпиричното изследване на процесите в средните училища, както и на факторите, които ги детерминират съгласно формулираните изследователски хипотези.

В **първата точка** - Методология на емпиричното проучване е дефиниран избраният изследователски подход, като избор на методологично-инструментална рамка за определяне на обхвата на изследванията, източниците на данни, избор на методи, техники и инструменти за събиране, обработка и използване на събраните данни. Определени са големината на извадките и начина на тяхното формиране; изследователски стратегии и метода на измерване.

Основният план за изследване е разделен на три основни фази:

1) Планиране и подготовка на изследването (определяне на съдържанието и обхвата на прякото изследване, определяне на начина на провеждане на изследването, определяне на типа извадки, определяне на броя на участниците в изследването, определяне на съдържанието на въпросниците, отпечатване на въпросниците, определяне на динамиката на провеждане на процеса на проучване);

2) Провеждане на изследвания (в образователната система на д-р Коста Кукич, Железопътния технически колеж);

3) Обработка на данни и анализ на резултатите.

Изследваните единици са подбрани чрез неслучаен подбор. Структурата на извадката включва:

- 1) Ученици от частни професионални училища;
- 2) Ученици от частни гимназии;
- 3) Ученици от държавни професионални училища;
- 4) Ученици от държавни гимназии.

За всяка статистическа извадка е съставен въпросник (общо 4 въпросника), съдържащ затворени въпроси с множество отговори. Качествените въпроси, свързани с подкрепа за обучение, грижа за ученици, личен и социален статус са оценени от респондентите по скалата от 1 до 4 както за степента на значимост, така и за съгласието/несъгласието на респондентите (Важно и Правилно/вярно).

Редица въпроси са еднакви за учениците, посещаващи както частни, така и държавни средни училища, докато определен брой въпроси в проучването са адаптирани поотделно за частните и за държавните училища.

Събраните данни чрез проучване са обработени със статистически методи с използването на SPSS софтуерен пакет.

От методологическа гледна точка се дават отговори на изследователските въпроси, а изследователските хипотези се тестват, както следва:

(1) В проучванията: Грижа за ученици, Подкрепа за учене, Личен и социален статус на учениците, учениците като директни участници в процеса на преподаване трябва да оценят колко важно е дадено изявление (твърдение) за тях в скала от едно до четири и колко е това наистина е вярно - също по скала от едно до четири. В анкетата има две скали, за да се избегне конфликт между това, което прави училището като институция, и това, което е важно за учениците като потребители.

Изчислява се средната оценка (и типичните отговори - Modus) за всяка категория и се проверява дали има статистически значима разлика в средните оценки между частните и държавните училищни изпитващи. За тестване на хипотезата се използва T - тест.

(2) В проучването за безопасност/сигурност учениците отговарят на девет въпроса. Проучването включва ученици от първи до четвърти курс в частни и държавни училища. Разглеждат се очакванията на учениците по отношение на личната им сигурност както в самата образователна институция, така и в непосредствена близост до нея.

Поради типовете данни от гледна точка на измерването (номинална и ординална скала), се използва χ^2 квадрат тест за проверка на хипотезите.

(3) Имайки предвид значението на очакванията на потребителите на частните образователни институции и крайната цел – постигане на удовлетвореност, бе създадено проучване за размера на класа и какво е мнението на учениците като основни участници за размера на групата (класа) от различна гледна точка (емоционална, рационална).

Анализът изчислява процентния дял на отговорите по категории.

В зависимост от вида на данните от всеки въпросник са изчислени мерки за тенденция, мерки за дисперсия, мерки за симетрия. Тестовите за хипотеза използват t - теста и χ^2 . За анализиране на времевите редове се използва подходяща тренд функция.

Във **втора точка** е анализирана нагласата на учениците за оптималния размер на групата/класа.

Като се имат предвид очакванията на потребителите на частните училища и с оглед постигане на удовлетвореност, е проведено проучване за това как учениците като основни участници виждат от различни аспекти (емоционални, рационални) размера на групата (класа).

Проучването е проведено в Стопанското училище „Д-р Коста Кукич“ и няколко други частни средни училища в град Белград. На анкетата отговориха ученици от всички курсове (първи, втори, трети и четвърти). Проучването е проведено от училищни психолози. Резултатите показват, че учениците обичат да са в по-голяма

група, но когато става въпрос за преподаване и учене, учениците са най-доволни от клас от 12 до 15 ученици.

В **трета точка** са анализирани оценките на учениците за **подкрепата**, която получават. Областите на оценка са както следва:

1. Грижа за учениците
2. Подкрепа в процеса на обучение
3. Личностно и социално развитие

Проучванията са проведени сред 122 ученици от частни училища и 70 ученици от държавните училища.

Целта на Анкетата *Грижа за учениците* е да се анализират различни мнения за това как се чувстват учениците в училище, как училището реагира на възникнали ситуации, връзката учител – ученик, ученик – директор, служители – родители.

Изводите са, че учениците както в частните, така и в държавните училища оценяват приблизително еднакво значението на факторите, и релевантността им към тяхното училище. Изключение прави само чувството за сигурност в училището и отношенията на сътрудничеството и връзките с ръководителя на обучаващото звено. Частните училища обикновено са училища от затворен тип, в които ученикът не може да напусне свободно училищните помещения. Особено внимание се отделя на отношенията ученик – учител.

В проучването Student Care (Грижа за учениците) няма статистически значима разлика в отговорите на учениците, посещаващи частно училище и тези, посещаващи държавно училище, нито по отношение на точността (релевантността), нито по отношение на важността на изявленията или изявленията.

Анкетата *Подкрепа в процеса на обучение* се отнася до една от специфичните роли на частните училища – да предоставят персонална подкрепа на учениците в процеса на обучение. Тя може да се изразява в инструктирането на учениците как да използват различни техники на обучение, как да преодолеят трудностите в процеса, като се позовават на използването на други източници, различни от учебници, което ще доведе до най-добрите възможни резултати и т.н.

Резултатите показват, че учениците в частните училища са доволни най-вече от процеса на преподаване, както и от подкрепата за тези, които имат трудности. На тях им се възлагат различни задачи с цел овладяване на учебното съдържание. Все пак още има място за усъвършенстване. Това е сигнал за ръководството да положи допълнителни усилия в тази насока.

По отношение на частта Подкрепа в процеса на обучение няма статистически значима разлика в отговорите на учениците, посещаващи частно училище и учениците, посещаващи обществено училище, нито по отношение на релевантността, нито по отношение на важността на изявленията или изявленията.

Третата част на анкетата е свързана с проучване на *личностното и социално развитие на учениците*. Взаимното уважение и връзката учител – ученик, увереността

в собствените знания, отговорността за собствените действия, насърчаването на взаимната толерантност са само част от ефектите от личното и социалното развитие на учениците.

Резултатите от проучването показват, че мотивацията на учениците в индивидуални дейности (дейности, насочени към оценки, постигане на лични резултати и т.н.) е много по-голяма от мотивацията на учениците за участие в извънкласни дейности. Това се отнася както за частните, така и за държавни училища. За да се подобри ситуацията, мениджмънтът в частните училища трябва да насочва дейности за насърчаване на положително отношение и развиване на социални умения сред учениците, както и за насърчаване и подхранване на демократичния дух и инициативи и дейности на учениците.

Както в предходните два раздела, и в частта Личностно и социално развитие на учениците, няма статистически значима разлика в отговорите на учениците, посещаващи частно училище, и на учениците, посещаващи държавно училище.

Четвъртата точка от втора глава е посветена на изследвания по отношение на безопасността на учениците. Сигурността е един от основните мотиви на родителите за записване на дете в частно училище.

Когато става въпрос за безопасността на учениците в самата институция за средно образование, е важно те да развиват култура на поведение и уважение към личността, отговорност за действията си, насърчаване на взаимна толерантност, не толериране на насилие и процес на развиване на отговорност за всички в образователната институция.

Изследванията в областта на сигурността на учениците са проведени за сравнение в частни и държавни училища. Резултатите показват, че частните училища предоставят много по-сигурна среда от държавните. Освен това те са много по-добре информирани за това към кого да се обърнат в случай на несигурност. Ако по някаква причина се чувстват несигурни, учениците в държавните училища обикновено не съобщават това на никого (33,3%) и ако решат да подадат сигнал, най-често се обръщат към ръководителя на класа (29,55%).

Все пак изводите са, че има достатъчно място за подобряване на организацията на процеса на обществено образование в областта на сигурността на учениците, предотвратяване на насилие и връзки на учениците със служители и сътрудници на училището. Целият процес е възпрепятстван в държавното училище от много по-голям брой ученици, отколкото в частното училище, така че е необходимо да се установи възможно най-много комуникация между всички участници в образователния процес.

В **пета точка** е направен финансов анализ на разходите в средните училища. За целта разходите са разделени в отделни групи. За всяка от групите разходи е изчислен дял от общите разходи за съответната учебна година. Периодите на наблюдение са учебните 2014/2015, 2015/2016. и 2016/2017. години.

Изчислена е средната цена на ученик за една учебна година в размер на 3,528 евро и стандартното отклонение на разходите. Изчисленията са направени при 95% интервал на доверие за средни разходи на ученик. Използвано е нормално разпределение. Изчислена е и стандартната грешка на аритметичната средна стойност на извадката и доверителния интервал за средните разходи. На тази основа е определен маржа на средната цена за един ученик с вероятност 0,95 (от 3 422 до 3 814 евро).

ТРЕТА ГЛАВА

СТРАТЕГИЧЕСКИ НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЧАСТНИТЕ СРЕДНИ УЧИЛИЩА В Р СЪРБИЯ

Трета глава е посветена на стратегически въпроси, свързани с развитието на частните средни училища в Република Сърбия.

В **първа точка** на главата е представена концепцията за уменията на 21 век, като отправна точка в стратегическите насоки на средните училища. Според концепцията важни са три групи умения: грамотност, компетентности и черти на характера. Анализирани са трите групи умения за училищата в Белград, като са представени резултатите от наблюдение на автора и от анализ на вторични източници.

Анализирани и оценени са уебсайтове (училищна визия и мисия, съдържание, структура, цели на обучение и развитие на умения) на публични и частни училища, работещи на територията на град Белград. Докато частните училища са дефинирали ясно посланията си към заинтересованите страни, държавните negliжират този въпрос и рядко предоставят информация. Частните училища са напълно наясно, че ако искат да участват активно на пазара на образование, те трябва да бъдат иновативни и различни.

Всичко това не означава, че държавните училища пренебрегват уменията на 21-ви век, но те не ги извеждат като приоритетни. Това е особено пагубно за училищата с национално значение, чиито ученици постигат върхови резултати по математика и физика.

Във **втора точка** на трета глава е представен извършения SWOT анализ на частно училище „Д-р Коста Кукич“. SWOT анализът на училището е направен въз основа на:

- натрупания опит на автора при работата в частни училища и в Белградския университет;
- проведените първоначални изследвания по този дисертационен труд;
- разговори и интервюта с директора на училището и финансовия директор, като част от качествените анализи.

Като цяло положителните фактори (силните страни и възможностите) преобладават. Училището има значителни предимства за бъдещото развитие, което се основава на лидерството на училището, висококачествен преподавателски персонал и ефективно използване на съвременни методи в учебния процес.

Слабите страни са свързани с недостатъчното заплащане на служителите и ниската им мотивация. Съвременните изисквания, използването на интернет и онлайн обучение поставя учителите на преден план в бъдещите училищни подобрения. Тези противоречия изискват спешни вътрешни решения в рамките на училището, както и системна подкрепа на учебните заведения на Република Сърбия.

Възможностите обикновено се определят от благоприятни фактори, които идват от околната среда, предимно използването на ИКТ, Интернет, особено възможностите за използване на онлайн технологии в учебния процес. В тази връзка е необходимо да се постигне напредък в процесите на дигиталните комуникации и дигиталния маркетинг в дейността на училището, особено в областта на маркетинга.

Заплахите идват главно от нестабилна среда и липсата на подходяща подкрепа от Министерството на образованието, науката и технологичното развитие, нерегламентираното положение на частните училища и политическия волонтаризъм. Трудното икономическо положение и емиграцията на населението намаляват пазара и притока на качествени ученици.

В **трета точка** на тази глава е представен PESTEL анализ и влияние на околната среда върху дейността на частно училище "Д-р Коста Кукич". PESTEL е аббревиатура на шестте фактора: политически (**P**olitical), икономически (**E**conomic), социални (**S**ocial), технологични (**T**echnological), екологични (**E**nvironment) и правни (**L**egal), които имат стратегическо въздействие върху организацията.

Анализът е представен таблично, като са очертани потенциалното въздействие, последиците и значението на факторите, необходимостта от реакция и капацитета на училището да реагира.

Факторите са определени на база на SWOT анализа в предходния параграф. Оценките са направени от автора на база на проучване на вторични източници – доклади, анализи и др. и на база на преки наблюдения. Сред факторите, които имат високо и същевременно отрицателно въздействие са главно политическите, но организацията има ограничен капацитет да им въздейства. Така че те си остават потенциална заплаха, макар и не в краткосрочен аспект.

Констатациите и основните изводи от SWOT и PESTEL анализа са използвани в генерирането на бизнес модел за определяне на бъдещите оперативни и стратегически цели и задачи на училището, който е представен в **четвърта точка** на трета глава. Моделът се базира основно на разработки на Александър Остервалдер и Ив Пиньер (Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 2010).

Определянето на приоритети и класирането на ключовите дейности, както и оценката на негативните фактори върху позицията на училището и контекста на

управленските решения, са направени по методите: 1) определяне на приоритети; 2) класиране по важност и област на внимание или инвестиции (административно-техническа част, учебни дейности, маркетинг и промоция и редуциране на разходите с цел увеличаване на печалбите и личните доходи); 3) Input-output анализ 4) анализ на разходите и ползите; 5) метод Mini-maxi като основен за минимизиране на разходите и увеличаване на печалбите и печалбите; 6) оценки и логически разсъждения; 7) предимства срещу недостатъци; 8) силни срещу слаби страни; 9) ползи от оценката в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план.

Дефинирани са:

- Предлагащата стойност (Value Proposition) – престижно частно образование, възможност за прием в елитни университети, участие в алумни мрежата на възпитаниците на училището, добро съотношение учител – ученик и т.н.
- Връзките с потребителите на услуги (Customer Relationships) – директни посещения, дни на отворени врати, церемонии и награди, промоционални дейности, участие в конференции, онлайн промотиране, образователни платформи, социални мрежи и др.
- Клиентските сегменти (Customer Segments) – ученици, родители, изследователи, дарители
- Ключовите дейности в модела (Key Activities) – образователни дейности, подкрепа на учениците, менторство, мониторинг и оценка, анализ и оценка на напредъка на учениците, посещения и пътувания, спортни активности, изкуство и културна програма
- Ключовите партньори (Key Partners) – Министерство на образованието, образователни институции, прогимназиални училища (до 8 клас), асоциация на частните училища в Р Сърбия, родители, местна общност, компютърни центрове и др.
- Ключовите ресурси (Key resources) – квалифицирани учители, администрация, оборудване и лаборатории, ИКТ
- Каналите за разпространение (Channels) – директни и косвени контакти, платформи, уеб сайт на училището, социални мрежи, лични препоръки и др.
- Структурата на разходите (Cost Structure) – разходи за труд, маркетинг и промоция, развитие на услуги, онлайн поддръжка, сгради и оборудване, лицензи, сертификати, стандарти за качество и лицензи, застраховки и др.
- Приходните потоци (Revenue Streams) – обучение, държавни средства, образователни услуги, проекти, издателство, дарения и др.

Всички фактори са обединени в общия бизнес модел на частното училище и са показани връзките между отделните компоненти.

В **точка пета** е направена оценка на риска за въздействия от бизнес средата и оценка на риска от здравето и безопасността на учениците.

По време на процеса на мониторинг са използвани следните методи и техники:

1. Наблюдение
2. Интервюта с ученици, родители, колеги и членове на ръководството
3. Мониторинг на резултатите
4. Проследяване на отсъствията на ученици и най-честите причини за отсъствие
5. Анкети с учениците
6. Бенчмаркинг с други училища
7. Анализ на финансовите отчети
8. Анализ на обратна връзка - жалби и оплаквания.

Матрицата на риска е съставена въз основа на: (1) записи на месечни и годишни доклади, поддържани от Службата за здраве и безопасност на учениците; (2) анализ на факторите, влияещи върху бизнеса на училището, т.е. PESTEL и SWOT и местната среда; (3) опит и работата на автора с ученици като учител и класен ръководител; (4) анализ и сравнителни проучвания, проведени от Министерството на образованието, науката и технологичното развитие, и (5) документи и доклади, обсъждани на заседанията на учителския и научния съвет, по-специално срещи с родители, седмични срещи с ученици.

Рисковете са класифицирани според степента на тяхното въздействие и рискове и вероятността за възникване. В матрицата на рисковете са дефинирани червена, оранжева и зелена зона (метод на светофара).

В червената зона са дефинирани рискове като: наркотици, насилие, корупция, икономическа криза и слаб растеж на БВП, висока инфлация и повишаващи се цени, високи такси и данъци, риск от промяна в регулаторната рамка, стачки, лоши междуличностни отношения в екипа (лош климат), риска да не осигури училището достатъчно квалифицирани преподаватели, риск за финансовите резултати, риск от намаляване на подкрепата от страна на училищната общност, емиграция.

Предвидено е да бъдат разработени системи за управление на рисковете в частното училище, но те остават извън обхвата на изследването.

В **точка шест** са развити стратегии за развитие на базата на генерирания бизнес модел. За целта е направен последващ анализ (приоритетни дейности, интензивност на активността, добри спрямо лоши характеристики на елементите), и оценка на елементи от модела, като е определена ефективността на функционирането на основните елементи на модела в средно частно училище. Нивата на ефективност са измерени чрез три критерия, като се използва висока „зелена“, средна (оранжева) и критична (червена) ефективност.

Като високо ефективни са определени:

- Предлаганата стойност (Value Proposition)
- Ключовите дейности в модела (Key Activities)
- Ключовите ресурси (Key resources)

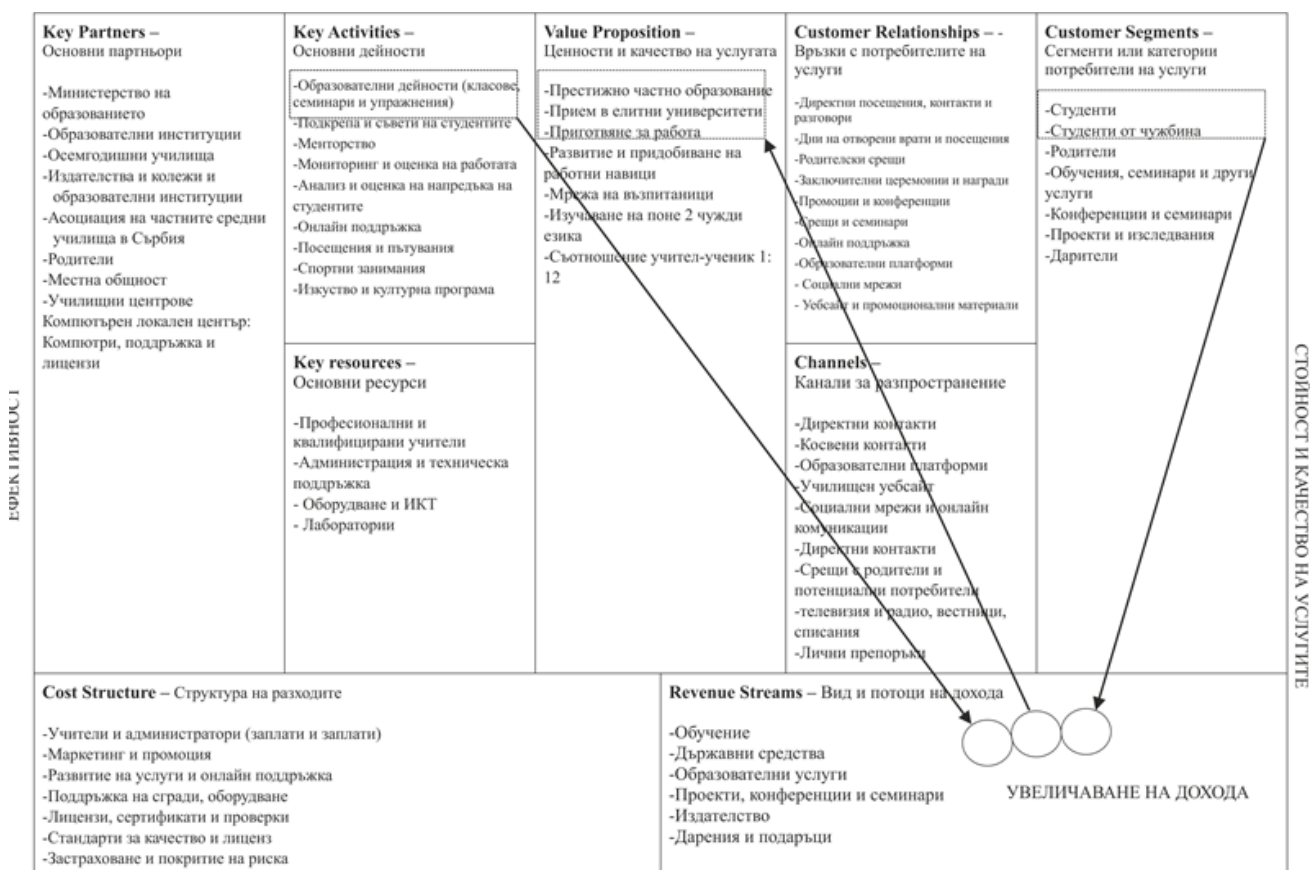
В оранжевата зона са компонентите от дясната зона на бизнес модела:

- Връзките с потребителите на услуги (Customer Relationships)
- Клиентските сегменти (Customer Segments)
- Каналите за разпространение (Channels)

В червената зона остават Ключовите партньори (Key Partners).

Структурата на разходите и на приходите са производни на останалите и не са оценени в модела.

Във втората част е направена оценка и анализ на това как и по какъв начин основните елементи на модела влияят върху увеличаването на приходите. Направен е извода, че основните елементи, които допринасят за увеличаването на приходите, са - ключови дейности, особено образователни дейности (класове, семинари и упражнения). На следващо място са оценени предлаганата стойност, особено предимствата и имиджа, които притежават частните гимназии, като например престиж, прием в елитни университети, подготовка за работа и накрая както и сегментът „Клиенти”, ученици от страната и от чужбина.



Фигура 1. Бизнес модел на училище "Д-р Коста Кукич" – влияние върху приходите.

Основните модели за генериране и увеличаване на приходите в частната гимназия са два. Първият е т.нар. Задвижван от клиенти (потребителите на услуги, т.е. ученици и родители, като основен фактор за растежа на приходите), а вторият е моделът, насочен към финанси, като доминиращ двигател за растеж на приходните потоци. Тези два модела носят много ограничения, особено що се отнася до собствения капитал, лихвите и печалбите. Основните партньори, особено свързани с държавната помощ и подкрепа, контрол и по-стабилни стандарти за качество, трябва да допринесат за стабилността на бизнеса, което ще намали рисковете и ще увеличи приходите. Важно е също така, че по-голямото влияние върху потока от приходи идва от взаимоотношенията с клиентите. множество дейности, които трябва да генерират стабилност, постоянна последователност, повишаване на репутацията и по-голямо записване и по този начин по-стабилни приходи.

Приложен е и модела, основан на т.нар. Синя стратегия. Всяка от дейностите елиминирани, намаляване, увеличаване, създаване оказва директно влияние, минимизирайки разходите и увеличавайки максимално приходите. Оценката на всички тези дейности се извършва въз основа на вътрешните документи на средното училище, по-специално счетоводни и финансови показатели и чрез сравнение с водещите частни училища в образования сектор.

За да се подобри бизнес модела и да има успех, за училищния мениджърски екип е много важно да определи дългосрочни стратегически направления на растеж и развитие, което трябва да бъде подкрепено от прилагането на различни стратегически модели като модела 5 S, който съдържа елементите:

(1) точна и дългосрочна стратегия за развитие, с ясно дефинирана визия и мисия, приоритети за развитие, стратегически цели, свързани с точното разпределение на ресурсите;

(2) ефективна, рационална и семпла организационна структура, която трябва да интегрира всички основни елементи на модела в единна и ефикасна система. Какъв е оптималният организационен модел, адаптиран към конкретните изисквания - права или йерархична структура, матрична структура или органична структура, съобразена със специфичните нужди на училището;

(3) наемане на млади, талантиливи и мотивирани служители, които са основен и ключов ресурс за успеха в училище; ключовият въпрос е как и по какъв начин да мотивират учителите да могат да развиват себе си и своите ученици със сигурност в съответствие с изискването за умения на 21 век;

(4) дефинирани, логически свързани и контролирани процеси, които са обвързани в ефективна система, с ясно дефинирани стандарти за качество, ключови показатели за ефективност и SMART индикатори, които измерват ефективността на служителите; и накрая,

(5) Насърчаване, наемане и мотивиране на служители, като основен двигател на най-добрите училища.

Моделът 5 S е използван в дисертацията за целите на управленския анализ. Моделът е разработен през 60-те години на миналия век от Дж. Галбрайт. Определени са пет вътрешни елемента, които имат еднакво значение и са взаимосвързани и трябва да бъдат приведени в съответствие, за да бъде организацията успешна. Различните обстоятелства диктуват кой от факторите се превръща в движещата сила при прилагането на утвърдена стратегия. (Galbraith).

Тези елементи са:

1. Стратегия - обикновено определя дългосрочния план на организацията / училището, с ефективно дефинирана визия, мисия и стратегически цели за повишаване и поддържане на конкурентно предимство;

2. Структура - показва как е организирано училището (т.е. как са структурирани отделите и екипите, включително роли и отговорности). Основният въпрос е коя форма на организация дава най-добри резултати. По-конкретно - дали и до каква степен административно централизираната система с йерархична структура може да има по-добри ефекти от динамичен, органичен модел на открито и гъвкаво сътрудничество и между различни отдели и екипи;

3. Хора - се състои от служители и техните възможности, знания, умения и мотивация да работят усилено за постигане на целите и задачите на училището, както и дейности, определени от длъжностната характеристика;

4. Процеси – синхронизирани (хоризонтално и вертикално). За да се осигури високото качество на услугата, което училището предоставя, процесите трябва да бъдат ясно дефинирани. Много е важно правилното разпределение на ресурсите, както и осъществяване на промени и адаптиране образователната услуга, спрямо динамичните промени на средата.

5. Награди - система за възнаграждения, която осигурява мотивация и стимул за онези, които са в най-добра позиция да извършват своите дейности. Възнаграждението на преподавателския персонал може да се реализира и чрез организиране на курсове и обучение по актуални теми, с цел развиване или подобряване на уменията, способностите и компетенциите на учителите и по този начин - на самото училище.

Петте елемента трябва да се балансират и укрепват взаимно, за да може организацията да функционира добре. Оценката на ефективността и подредеността на всеки отделен елемент, както и съвместното им действие, е мярка за успешни и ефективно организирани училища, които дават добри резултати в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план.

Направен е извода, че с помощта на количествени методи и стратегически модели е възможно да се създадат добри бизнес политики, и да се отговори на въпроси, като как да се управлява частно училище, за да се позиционира като лидер в

категорията, в която работи, предоставяйки най-висококачествената услуга и гарантирайки, че собственикът или акционерът максимизира приходите, като в същото време минимизира разходите.

ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ

В **заключението** са направени някои обобщения, изводи от проведените проучвания и препоръки за подобрене.

Направен е извода, че е изпълнена основната цел на дисертационния труд – да се разработи концепция за качествен, пазарно ориентиран образователен продукт на ниво средно образование в Р Сърбия и да се очертаят основните параметри на бизнес модела, който частните училища следва да спазват, за да отговарят на обществените потребности, като в същото време постигат и своите бизнес цели.

Това изследване може да насърчи собствениците и по този начин ръководството на не само частни, но и държавни гимназии да придобият нови знания за концепциите и подходите на стратегическите модели по пътя към изграждането на успешно средно училище. Изграждане на лидерски екипи, култура на доверие, организации, добър стратегически модел са само част от важните теми за подобряване на управлението в средните училища.

Проведените първични изследвания, както и разглеждането на други фактори, определящи образователната услуга в Република Сърбия, дават основа за следните **констатации и изводи:**

1. Получените резултати от изследването определят проверката на общата хипотеза, която гласи:

Систематичното, непрекъснато и всеобхватно прилагане на количествените методи и статистически анализ са основните предпоставки за вземане на подходящи и валидни управленски решения, които осигуряват ефективно и ефикасно планиране, доминираща конкурентна позиция и оптимална връзка между потребностите на учениците, от една страна, и генерирането на печалба, от друга.

Потвърждава се съвпадението на хипотезата с общи знания и новооткрити емпирични факти.

2. Може да се каже, че прилагането на количествения анализ в средното образование не е бил третиран адекватно от теоретична гледна точка (скромнен брой литературни източници, изследвания, засягащи този въпрос).

3. От теоретичното разглеждане и емпиричните изследвания се установи, че различни фактори влияят върху нагласите, навиците и мнението на учениците. Качеството на обслужване и успехът на една образователна институция в глобалната пазарна среда зависи от адекватна бизнес стратегия и затова беше необходимо да се хвърли светлина върху този сложен въпрос, който се сочи като централен проблем на изследванията:

Един от основните изследователски въпроси и тези е: Дали и до каква степен прилагането на количествени методи дава основа за вземане на подходящи решения, които трябва да допринесат за разработване на бизнес модела и за подобряването на всички процеси в средното образование? Въз основа на констатациите и резултатите от изследването беше установено, че:

- Учениците реагират различно на образователните институции и на имиджа им. Установено е, че институцията може да бъде диференцирана по местоположение, качество, програмни изисквания, промени в обучението, поведение на служителите (преподавателски и извънкласен персонал).
- Количествените методи и статистически анализ играят значителна роля при създаването на бизнес модели и стратегии и допринасят стратегията на институцията да бъде пазарно ориентирана, тоест да бъде съобразена с нуждите и потребностите на пазара, да даде реалистична картина на вътрешните способности и слабости и външни възможности и опасности за институциите от средното образование и по този начин да им даде възможност да придобият конкурентно предимство.
- Цената също е показател за качество и играе важна роля за създаването на имидж на средно образование. Съответно, тя се счита за важен елемент на стратегическото планиране на образователна институция и особено в нашата среда е от решаващо значение при вземането на решение за избора на училище.

Ето защо, за да се определят и прилагат ефективни бизнес стратегии, е необходимо да се вземат предвид много вътрешни и външни фактори, които в съотношението причина и следствие трябва да дават оптимални решения. Тезата показва, че много често няма системен подход за качество при определянето на стратегиите и избора на цели за растеж и развитие. Само ефективно и ефикасно дефинираните и поставени цели стават средство за избор и прилагане на адекватен бизнес модел за постигането им.

Перспективата на образователната институция и очакванията на учениците трябва да бъдат ясно определени, за да се осигури стабилна основа за развитието на обучението. Очакванията и нуждите на потребителите на услуги не са статична категория и трябва периодично да се изследват. Образователната институция трябва да събира данни за текущите ситуации и да се адаптира при необходимост. Много е важно, което също е резултат от изследванията, че институциите, които използват подходящи техники и модели за събиране на данни за текущата ситуация, като PESTEL, SWOT, TOWS анализ, анализ на тенденциите в образованието, като правило имат по-добри стандарти и по-приемливи резултати.

Следващият и много важен извод в рамките на изследователската теза, е свързан със състоянието на учениците и техния статус като клиенти. Сближаването с

учениците и получаването на реакции от настоящи и потенциални ученици чрез електронни, печатни и лични канали се превръщат в норма за добра промоция. Учениците трябва да се разглеждат като клиенти. Когато едно училище третира ученика като "клиент", удовлетвореността на учениците трябва да бъде в центъра на дейностите на средното образование. Удовлетворението се интерпретира по различни начини. Това е не само учене, но и училищен продукт, който е нещо повече от програма за гимназия.

Днес оценката на удовлетвореността се фокусира върху учениците, тъй като те са ключовите клиенти, които влияят върху избора на други ученици. Училището трябва да намери начин да популяризира и насърчи поведението на учениците в полза на училището (да ги направи техните промоутри). Изследванията показват, че училищата, които имат по-ясни и по-ефективни модели за съвместни дейности с учениците, увеличават своята привързаност, лоялност и имат по-добри резултати.

Общите заключения на горните проучвания трябва да отворят пространството за дефиниране на бъдещ изследователски обект в смисъл, че пилотните проучвания, проведени в областите „Подкрепа на ученици“, „Грижа за ученици“ и „Безопасност на учениците“, показват, че това е много важен елемент при вземането на решение за избора на средното училище, в което родителят ще запише детето си. Смятаме, че съвременните количествени методи могат да бъдат приложени при създаването на добър модел за напредък в бизнеса и в подкрепа на вземането на решения в управлението на средни образователни институции с предоставянето на най-висококачествена услуга и осигуряване на собственика или акционера с максимални приходи, като в същото време се намаляват разходите, с което се потвърждава основната изследователска теза.

Всички оригинални и първични изследвания показват, че всяко подобряване на училището в определен аспект се нуждае от системен подход за определяне на растежа и развитието. В тази връзка беше приложен моделът Business Model Generation, който анализира деветте основни елемента, на които се основава функционирането на всяко частно училище. Анализът установи, че критично ниво на ефективност имат ключовите партньори, средно ниво на ефективност имат взаимоотношенията с клиентите, канали за разпространение и сегментът потребители на услугата, докато високата ниво на ефективност има ключови дейности, ключови ресурси и стойност и качество на услугата. Всичко това на практика отрича, че нестабилността и липсата на подкрепа имат ефект върху увеличаващите се разходи и намаляващите приходите, както и върху слабостите, идентифицирани в дясната страна на модела.

Анализирайки как и по какъв начин основните елементи на създадения модел влияят върху увеличаването на приходите, се определя, че ритъмът на ключовите дейности по увеличаването на приходите се влияе от образователните дейности (учебния процес). Предлаганата стойност се ръководи от престижността на частното

образование, приемането на завършилите частни училища в елитни университети и желанието на завършилите да упражняват работата, за която са получили образование, и да придобият практически знания.

Изследването показва, че основните модели за генериране и увеличаване на приходите са т.нар Задвижвани от клиентите (потребителите на услуги, т.е. ученици и родители, са основният тласък за растежа на приходите) и че моделът на финансиране е вторият и доминиращ двигател за растеж и приток на приходи.

Проучването показва също, че процесът на минимизиране на разходите и максимизиране на приходите в частно училище може да се осъществи чрез прилагане на модел, основан на рамката на Синята стратегия. Всяка от предлаганите дейности (премахване, намаляване, увеличаване, създаване), пряко влияе върху минимизирането на разходите и увеличаване на приходите. Всички тези дейности се оценяват въз основа на вътрешни училищни документи, необходими счетоводни и финансови показатели и сравнение с представянето на водещи частни училища в образователния сектор. Установено е също, че прилагането на Рамката на Синята стратегия изисква участието на всички членове на персонала - служители, учители и ръководния екип.

За да се подобри бизнес моделът беше определено, че ръководният екип трябва да определи дългосрочни шампиони за стратегическо развитие, които да бъдат подкрепени от модела 5 S по такъв начин, че: да се определи дългосрочна стратегия с ясно дефинирана визия и мисия на училището, приоритети за развитие, цели; семпло дефинирана организационна структура, която би свързвала всички елементи на модела в една единствена система; наемане на млади, мотивирани и талантиливи хора, които са готови да учат и да се развиват в професионален смисъл, тъй като те са основният ресурс на частното училище; да дефинира процесите, които обвързват всички елементи на училището; както и възнаграждението като мотивация на служителите.

Накрая можем да заключим, че избраният бизнес модел и моделът 5 S са алтернативи, които допринасят за постигането на определени цели, които са в съответствие с потенциала на училището и състоянието на средата, в която училището осигурява своята образователна дейност.

Препоръки

Значимостта на приложението на бизнес моделите в образованието може да се разглежда в контекста на съвременното общество, предвид динамичните и бурни промени в желанията и нуждите на потребителите на услуги, произтичащи от промени в ценностната система (политически, социологически, културни промени), всички с цел развитие и адаптиране към разнообразни изисквания на околната среда. Подготовката на Република Сърбия за присъединяване към Европейския съюз носи нови предизвикателства пред образователната система, като постигане на по-високо качество, гъвкавост, мобилност, както и способността да се отговори на нуждите и

промените в Република Сърбия, както и в света. В съответствие с горното, за по-нататъшното развитие на частното образование в Република Сърбия е важно то:

- да отговаря на изискванията на икономиката;
- да подкрепя непрекъснатото разширяване на знанията;
- да свързва образованието и пазара на труда;
- да обръща повече внимание на контрола на качеството;
- да задава стандарти, т.е. постоянно, упорито да сравнява мащабите на дейностите и резултатите от училищата с най-добрите училища и практики в региона;
- да сътрудничи с партньори в околната среда, организира и развива сътрудничеството с партньорите, така че такова сътрудничество да се опира не само на силата и интересите, но и на етичните и морални стандарти, устойчивото развитие и най-добрите практики, ориентирани и обслужващи интересите на учениците;
- да намери нови начини за постигане на дефиницията на целите, да разчита на растежа и развитието на училището върху икономическите възможности на страната, да подкрепя непрекъснатото разширяване на знанията, по-специално за развитието на уменията и компетенциите на учениците за 21-ви век, да развива уменията и характера на учениците, тяхната толерантност, универсалност, с ориентация към света и с общоприети и универсални ценности, да прилага и постоянно да повишава качеството и стандартите на образованието.

Общият извод за постигнатите цели и резултати от тезата потвърждава, че в основата за разработване на прогнозни цели и стратегията за развитие и растеж на частните институции в образованието стоят количествените техники и методи за анализ на първични данни. Тази констатация беше потвърдена от използването на генерирането на бизнес модели с изследвания (подкрепа на ученици, лично и социално развитие, подкрепа за обучение и безопасност на учениците), които генерираха първични данни за количествен анализ. Системният подход към оценката на бизнес средата (PESTEL анализ) и вътрешните характеристики на организацията (SWOT анализ) даде основа за систематичен, логичен и икономически ефективен подход при определяне на бъдещите стратегии за развитие, особено при преодоляване на конфликта между изискванията и потребителите на услуги, т.е. ученици и родители и собственици на училища, които имат за цел да увеличат печалбите. Съществуващият конфликт на интереси следва да бъде преодолян чрез по-голямата роля на Министерството на образованието, науката и технологичното развитие на Република Сърбия по отношение на финансирането, подкрепата, качеството на стандартите и организацията на партньорските организации (заинтересовани страни). Както се вижда, този процес е динамичен, възискателен и ще изисква голямо проучване и размисъл в областта на частното образование.

IV. СПРАВКА ЗА НАУЧНИТЕ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Изследванията, осъществени в дисертационния, труд дават основание за дефинирането на следните научни приноси:

1. Успехът и ефективността на учебните процеси в училището бяха анализирани и оценени с помощта на оригинални и първични изследвания (въпросници, интервюта, интервюта) за получаване на подходящи и валидни мнения на учениците относно удовлетвореността, мотивацията, стандартите и качеството на преподаване, ефективността и ефикасността на учебните процеси, като методи на лекции, упражнения, семинари и дискусии в клас, методи за оценка, състоянието и ефектите на толерантността и вътрешната комуникация, както и качеството и съдържанието на оценяването, особено полезността на обратната връзка от учителите. Мненията на учениците бяха обработени с помощта на количествени методи, за да се обобщят и представят резултатите, като се използват методи за прогнозиране, преди всичко тенденции и корелации, по аналогия и приемственост. Резултатите от изследването са обобщени във форми и графики, които ясно показват разпределението на честотата на отговора, мащаба на мислене и връзката между чертите и характеристиките на студентите и техните мнения.

2. SWOT анализът като оперативен и стратегически модел се използва за училищния анализ за идентифициране, анализ и оценка на вътрешните силни и слаби страни на училището, както и на външни фактори, които влияят на училището, като шансове и опасности. Обобщавайки влиянията, идващи от бизнес средата и вътрешните добри и лоши качества на училището, бяха създадени предпоставките за определяне на стратегически варианти за развитие и растеж на училището за най-важните учебни и педагогически процеси и дейности, както и бизнес решения.

3. Вътрешните бизнес документи бяха анализирани и оценени, като: финансови документи (окончателна сметка, приходи и разходи, преглед и структура на разходите; маркетингови документи (презентационни планове, промоции, реклама, онлайн маркетинг) и реални ефекти (записване на студенти), конкурентни позиция, по-ефективни партньорства и сътрудничество с местната икономика); оперативни и училищни документи и документи за безопасност (протоколи от учителски съвети, регистър на инциденти, злополуки и наранявания, нарушения на сигурността и безопасността) за преглед и обобщение на ефектите от това как и как бизнесът на училището влияе върху стабилността на бизнеса, удовлетвореността и успех на учениците, мотивация и удовлетвореност на служителите и по-специално бъдещото израстване и развитие на училището.

4. Факторите PESTEL се анализират и резултатите от тяхното въздействие се обобщават, преди всичко за да се отговори на въпроса: как този фактор влияе на училището? Външни фактори, измерени от гледна точка на потенциална значимост

(значение), като се използва времеви период на действие, вид влияние (влияние), възможно въздействие (въздействие) и относително значение (относителна важност). Анализирайки и обобщавайки тези въздействия, беше направена оценка за това как и как училището може и трябва да реагира, първо, от гледна точка на нуждите (нуждите) и потребностите (исканията) и второ, способностите (способност на училището) и капацитета (капацитет на училището)), с който разполага.

Този подход обобщава най-значимите влияния, идващи от бизнес средата за определяне на стратегически варианти за бъдещ растеж и развитие на училището. В същото време имаше възможност да се намерят решения на текущите бизнес проблеми на училището.

5. Използвайки ефективния и систематичен подход, осигурен от генерирането на бизнес модели, първо, ефективността на функционирането на основните елементи на модела (ключови партньори, ключови дейности, предложения за стойност, взаимоотношения с клиенти, канали, сегмент на клиента, структура на разходите и потоци от приходи) беше оценен с помощта на скали - висока, средна и критична ефективност; второ, бяха идентифицирани основните елементи на модела, които влияят на увеличаването на доходите в училище; трето, се идентифицират двете области, от които училището получава най-много стимули за бъдещо развитие. Това е удовлетворение на потребителите на услуги, на първо място родители и ученици (модел, управляван от клиенти) и второ, генериране на печалби и приходи на собственика на училището (модел, управляван от финанси); четвърто, основните процеси и дейности, които влияят на растежа и намаляването на доходите, бяха идентифицирани, като предложиха какво трябва да бъде премахнато, намалено, увеличено или създадено в училище; И накрая, моделът беше допълнен с помощта на модела 5S за ефективно определяне на бъдещите стратегически варианти за растеж и развитие на училищата.

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ

от Александра Пенъишевич, докторант към катедра „Стратегическо планиране” при
Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов

Декларирам, че представеният от мен дисертационен труд на тема „Количествени методи в управлението на образователните услуги в средните училища на Република Сърбия“ за присъждане на образователната и научна степен „доктор” по научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство (Публична администрация)“ е оригинална авторска разработка. Той съдържа резултати, които са получени при проведени от мен научни изследвания. Изводите, описани и публикувани от други учени, са надлежно цитирани в библиографията. Настоящият дисертационен труд не е прилаган за придобиване на научна степен в друго висше училище или научен институт.

Гр. Свищов

Декларатор:

(Александра Пенъишевич)

СПИСЪК С НАУЧНИТЕ ПУБЛИКАЦИИ НА ДОКТОРАНТА

Научни статии:

Научни студии: